

0- 800284

На правах рукописи



МАРТЫНОВ Роман Сергеевич

**РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕМ НА ПРОМЫШЛЕННОМ
ПРЕДПРИЯТИИ**

**08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» (экономика,
организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами:
промышленность)**

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Саратов – 2012

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор
Матушкин Михаил Александрович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор,
Порошин Юрий Борисович,
Саратовский государственный социально-
экономический университет, заведующий
кафедрой таможенного дела:

доктор экономических наук, доцент
Мырзова Ольга Александровна,
Саратовский государственный технический
университет, кафедра прикладной экономики и
управления инновациями

Ведущая организация ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный
университет им. Н.Г. Чернышевского»

Защита состоится 12 февраля 2013 года в 15 часов на заседании
диссертационного совета Д 212.241.02 при ФГБОУ ВПО «Саратовский
государственный социально-экономический университет» по адресу:
410031, г. Саратов, ул. Радищева, 89, аудитория 843.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО
«Саратовский государственный социально-экономический университет».

Автореферат разослан 11 января 201



Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук, профессор



Н.С. Яшин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях конкуренции одной из первостепенных задач предприятия является повышение собственной конкурентоспособности и конкурентоспособности своей продукции. Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, влияние которых связано с имеющимися в распоряжении ресурсами и уровнем их использования. Это обусловлено тем, что конкурентоспособность определяется такими показателями как качество и цена продукта, которые непосредственно связаны с используемыми ресурсами.

В связи с этим можно говорить о ресурсном факторе в системе управления конкурентоспособностью. В настоящее время особое внимание руководителями многих предприятий уделяется материальным ресурсам. Это связано с высокой значимостью данного вида ресурсов в обеспечении конкурентоспособности предприятий, так как в структуре себестоимости продукции обрабатывающих предприятий затраты на материальные ресурсы составляют значительный удельный вес.

В настоящее время сложились такие условия производства, когда дальнейший экономический рост преимущественно на экстенсивной основе использования материальных ресурсов становится практически невозможным и экономически неэффективным. Переход на преимущественно инновационный путь развития требует овладения соответствующими методами управления материальными ресурсами, ориентации механизма управления на ресурсосбережение.

В промышленности первостепенное значение имеет повышение эффективности использования сырья и основных материалов. Соответственно, одной из важнейших задач, стоящих перед руководством любого промышленного предприятия, является снижение материалоемкости продукции.

Целью управления материальными ресурсами на предприятии является формирование такой системы, которая позволит достичь определенного эффекта, выражающегося в рациональном использовании ресурсов, то есть в ресурсосбережении. С точки зрения современных воззрений на ресурсосбережение целесообразно выделить сложившийся в рыночной практике вид конкурентной борьбы, а именно, конкуренцию, основанную на рациональном использовании материальных ресурсов. Этот вид является комбинацией ценовой и неценовой конкуренции. Рациональное использование материальных ресурсов, с одной стороны, направлено на снижение издержек на производство единицы продукции, что дает возможность использовать ценовой метод конкурентной борьбы, с другой стороны, при ресурсосбережении большое значение уделяется совершенствованию изделия, повышению его качества, что напрямую связано с неценовой конкуренцией.

В настоящее время проблеме ресурсосбережения на промышленных предприятиях посвящено немало работ, однако с методологической точки зрения немногие из них предлагают механизмы и модели управления материальными ресурсами, которые могли бы быть реально применимы в условиях деятельности промышленных предприятий. В научной работе

предложена модель стратегического управления материальными ресурсами, вобравшая в себя теоретические наработки других авторов, исследователей и ученых в области ресурсосбережения и смежных с этой сферой вопросов, а также практический опыт и возможности внедрения подобных моделей на промышленных предприятиях.

Степень разработанности проблемы. Учитывая актуальность проблемы ресурсосбережения в России и в мире, данному вопросу посвящено большое количество исследований. Большая часть из них носит сутубо теоретический уклон. В частности, работы отечественных ученых и исследователей проблемы ресурсосбережения Василенко Ю.В., Кудинова В.И., Матушкина М.А., Новоселова Ю.К., Свободина В.А., Хачатурова Т.С., а также их зарубежных коллег Р. Дафта, Р. Рейли, Дж. Стивенсона, Р. Швайса, Дж. Шрайбфедера ориентированы на разработку и изучение теоретических основ ресурсосбережения. Ряд авторов затрагивает тему управления ресурсосбережением на промышленных предприятиях. К ним относятся Бендииков М.А., Борщевский П.П., Керашев М.А., Леонтьев В.В., Панамарчук В.А., Фатхутдинов Р.А., Хрусталева Е.Ю., Чечета А.М.

Среди авторов работ по ресурсосбережению и управлению материальными ресурсами в условиях практической деятельности промышленных предприятий можно отметить Баканова М.И., Кабанова В.Н., Клейнера Г.Б., Ковалева В.В., Коссова В.В., Львова Д.С., Павлюченко В.М., Османкина Н.Н., Шеремета А.Д.

В то же время требует углубленного исследования проблема стратегического управления ресурсосбережением и материальными ресурсами на промышленных предприятиях. Кроме того, недостаточно внимания уделяется управленческим инструментам формирования и реализации программ по сокращению расхода и потерь материальных ресурсов в процессе производства продукции.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является развитие теоретических и методических положений по стратегическому управлению ресурсосбережением, направленному на повышение эффективности использования материальных ресурсов на промышленных предприятиях. Это обусловило необходимость решения нижеперечисленных задач:

- исследовать существующие теоретические подходы к управлению ресурсосбережением в современных условиях ведения производственной деятельности промышленными предприятиями;
- обобщить и систематизировать методический инструментарий управления производственным использованием материальных ресурсов;
- провести анализ практики управления ресурсосбережением на промышленных предприятиях России;
- разработать методические основы стратегического управления повышением эффективности использования материальных ресурсов на промышленном предприятии;
- разработать алгоритм управления ситуационными издержками, ведущими к потерям материальных ресурсов на промышленном предприятии;
- разработать алгоритм оценки эффективности использования материальных ресурсов в рамках стратегического управления предприятием.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления ресурсосбережением на промышленном предприятии.

Объектом исследования являются предприятия транспортного машиностроения.

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы проведения исследования, системный и ситуационный подходы.

Теоретическую основу исследования составили документы законодательного и нормативного характера, касающиеся проблем ресурсосбережения на макро- и микроуровне; научные работы российских и зарубежных ученых, посвященные вопросам управления материальными ресурсами и ресурсосбережением на промышленных предприятиях, включая теоретические аспекты ресурсосбережения и практические разработки использования инструментов ресурсосбережения на предприятиях.

В качестве **информационной базы** в диссертационном исследовании использованы материалы научно-практических конференций, ресурсы научного, статистического и информационного характера, опубликованные в печати или в сети Интернет, статьи и монографии российских и зарубежных ученых и исследователей, а также первичная информация о деятельности отдельных промышленных предприятий.

Область исследования. Диссертационное исследование соответствует специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (1 – Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность), пунктам 1.13 Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий, 1.15 Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах, 1.24 Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов, 1.26 Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства.

Гипотеза диссертационного исследования состоит в том, что в условиях высокой материалоемкости продукции российских промышленных предприятий возрастает необходимость управления ресурсосбережением в рамках стратегического менеджмента, которое предполагает развитие теоретико-методических положений по организации и постановке стратегического управления повышением эффективности использования материальных ресурсов в процессе производства.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в следующем:

1. Обоснована необходимость стратегического управления повышением эффективности использования материальных ресурсов в рамках системы стратегического управления промышленным предприятием, позволяющего выявить и реализовать ресурсосберегающий потенциал предприятия. Под ресурсосберегающим потенциалом понимаются возможности предприятия снизить уровень затрат и потерь материальных ресурсов на производство продукции. Необходимость стратегического управления повышением эффективности использования материальных ресурсов обусловлена большой

долей материальных затрат в себестоимости продукции промышленных предприятий; высоким расходом материальных ресурсов на единицу продукции по сравнению с промышленными предприятиями в развитых странах.

2. Разработан методический подход к стратегическому управлению материальными ресурсами, ориентированный на ресурсосбережение, базирующийся на ресурсной стратегии предприятия и принципах оптимизации использования материальных ресурсов, и включающий стратегическое планирование материальных ресурсов, направленное на рационализацию использования материальных ресурсов в процессе производства, организацию ресурсаудита, формирование управленческих структур, координирующих процесс ресурсосбережения на предприятии.

3. Разработана модель стратегического управления повышением эффективности использования материальных ресурсов на промышленных предприятиях, предусматривающая планово-организационный и контрольно-оценочный блоки. Модель представляет собой алгоритм последовательно реализуемых действий с указанием этапов по достижению стратегических целей в сфере ресурсосбережения. Модель представлена как составляющая деловой стратегии предприятия, нацеленной на лидерство по издержкам, и может быть запущена в рамках системы, позволяющей достигнуть стратегических конкурентных целей предприятия.

4. Обоснована возможность снижения ситуационных потерь материальных ресурсов посредством использования стратегического инструментария в управлении ресурсосбережением. Под ситуационными потерями материальных ресурсов автором понимается повышенный по сравнению с предусмотренным конструкторско-технологической документацией и нормативной документацией расход материальных ресурсов в процессе производства вследствие непредвиденных обстоятельств. Предложен алгоритм управления ситуационными потерями материальных ресурсов на промышленном предприятии, представляющий собой последовательность действий по исследованию рисков возможных ситуационных потерь материальных ресурсов, их оценке, разработке и реализации решений, направленных на минимизацию и устранение рисков ситуационных потерь материальных ресурсов.

5. Предложен картографический метод управления ресурсосбережением на основе системы показателей эффективности ресурсосбережения, в соответствии с которым на предприятии следует разрабатывать карту ресурсосберегающих мероприятий по достижению целевых уровней использования материальных ресурсов с указанием ответственных руководителей, сроков реализации и плановых показателей эффективности использования материальных ресурсов.

6. Обоснована необходимость проведения ресурсаудита для оценки ресурсосберегающего потенциала предприятия. Особенностью ресурсаудита является то, что объектом его исследования являются все материальные ресурсы предприятия, которые подвергаются оценке на всех стадиях их использования. Ресурсаудит рассматривается как процедура оценки уровня

эффективности использования материальных ресурсов в процессе производства, проводимая на промышленном предприятии. В отличие от энергоаудита, направленного на оценку энергоресурсов предприятий, ресурсаудит охватывает оценку материальных ресурсов, используемых в процессе производства продукции и выявление ресурсосберегающего потенциала предприятия, организация использования которого осуществляется в рамках стратегического управления ресурсосбережением.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в выделении в рамках стратегического управления ресурсосберегающей составляющей, связанной с управлением повышением эффективности использования материальных ресурсов, призванной обеспечить достижение стратегических целей предприятия в области использования материальных ресурсов. Разработанная модель стратегического управления повышением эффективности использования материальных ресурсов позволяет руководству предприятий повысить обоснованность управленческих решений по ресурсосбережению в производстве. Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе в таких дисциплинах как «Стратегический менеджмент», «Управленческие решения», «Производственный менеджмент».

Апробация результатов исследования. Основные результаты и положения научной работы получили апробацию на Международной научно-практической конференции «Интеграция науки и практики как механизм эффективного развития современного общества» (г. Москва, 30-31 декабря 2011), на VIII Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики современной России» (г. Йошкар-Ола, 28 января 2012), а также на научно-практических конференциях в СГСЭУ (2010-2012 годы).

Результаты диссертационного исследования получили практическое применение при совершенствовании системы управления материальными ресурсами на предприятии ЗАО «Тролза» в городе Энгельс Саратовской области.

Наиболее значимые результаты и положения диссертационного исследования нашли отражение в публикациях автора общим объемом 3,0 п.л., в том числе три публикации в изданиях, рекомендованных ВАК, объемом 1,4 п.л.

Структура диссертации обусловлена целью и задачами исследования, включает в себя введение, три главы и восемь параграфов, заключение, библиографический список, приложение.

ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Обоснована необходимость стратегического управления повышением эффективности использования материальных ресурсов в рамках системы стратегического управления промышленным предприятием, позволяющего выявить и реализовать ресурсосберегающий потенциал предприятия.

Большая доля затрат на материальные ресурсы при производстве продукции наряду с непосредственным влиянием материальных ресурсов на качество

продукции обуславливает значение эффективности использования материальных ресурсов в деятельности предприятия. Промышленные предприятия России по эффективности использования материальных ресурсов существенно уступают компаниям развитых стран (табл. 1). Автором проведен анализ затрат материальных ресурсов по отраслям промышленности и отдельным предприятиям машиностроительного комплекса (табл. 2), доказывающий необходимость перехода на ресурсосберегающий тип производства с целью повышения конкурентоспособности предприятия. На основании проведенного исследования диссертант сделал вывод о том, что механизм управления ресурсосбережением на рассмотренных предприятиях отсутствует или функционирует недостаточно эффективно. Конкуренция мотивирует переход к повышению эффективности производства посредством применения ресурсосберегающего типа производства. Представляется необходимым вынести вопросы по ресурсосбережению на уровень стратегического управления предприятием. Это позволит руководству предприятия больше внимания уделять ресурсосберегающему потенциалу предприятия, под которым понимаются возможности предприятия снизить уровень удельных затрат материальных ресурсов на производство продукции.

Таблица 1. Показатели использования материальных ресурсов в промышленности России и США в 2010-2011 годах

Отрасль промышленности	2010 год				2011 год			
	Материалоемкость		Удельный вес материальных затрат в себестоимости		Материалоемкость		Удельный вес материальных затрат в себестоимости	
	Рос	США	Рос	США	Рос	США	Рос	США
Черная металлургия	0,45	0,39	0,56	0,52	0,44	0,39	0,59	0,56
Цветная металлургия	0,48	0,47	0,65	0,56	0,49	0,46	0,56	0,46
Химическая промышленность	0,54	0,39	0,60	0,50	0,51	0,37	0,59	0,50
Машиностроение	0,50	0,42	0,53	0,46	0,47	0,42	0,60	0,55
Деревообрабатывающая промышленность	0,45	0,41	0,52	0,49	0,46	0,44	0,62	0,60
Производство строительных материалов	0,41	0,27	0,46	0,37	0,41	0,27	0,46	0,37
Легкая промышленность	0,54	0,43	0,59	0,53	0,53	0,41	0,51	0,45

Таблица 2. Показатели эффективности использования материальных ресурсов на отдельных предприятиях транспортного машиностроения РФ в 2009-2011 годах

Показатель	Способ расчета	ОАО ГАЗ			ЗАО Тролза			ОАО Трансмаш		
		2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Материалоемкость	Мат.затраты/Выручка	0,65	0,64	0,60	0,66	0,65	0,66	0,67	0,65	0,70
Материалоотдача	Выручка/Мат.затраты	1,54	1,56	1,67	1,52	1,54	1,52	1,49	1,54	1,43
Удельный вес материальных ресурсов в себестоимости продукции	Мат.затраты/Себестоимость	0,70	0,68	0,65	0,67	0,66	0,68	0,57	0,62	0,68

2. Разработан методический подход к стратегическому управлению материальными ресурсами, ориентированный на ресурсосбережение, базирующийся на ресурсной стратегии предприятия и принципах оптимизации использования материальных ресурсов, и включающий стратегическое планирование материальных ресурсов, направленное на рационализацию использования материальных ресурсов в процессе производства, организацию ресурсоаудита, формирование управленческих структур, координирующих ресурсосбережение на предприятии.

Предложенная модель управления ресурсами базируется на ресурсной стратегии предприятия, тактике управления ресурсами и принципах оптимизации использования ресурсов.

Управление материальными ресурсами строится на ресурсной стратегии, которая является частью деловой стратегии. Ресурсы определяются продуктом и бизнес-процессами по его получению. Фактически, стратегические ресурсы – это конкурентные преимущества фирмы, выраженные, в том числе, в наличии или доступе к определенным материальным ресурсам, позволяющим производить продукцию с меньшими, чем у конкурентов, затратами и с более высоким качеством.



Рис. 1. Модель стратегического управления материальными ресурсами, ориентированная на ресурсосбережение

В связи с этим предложен подход к формированию системы стратегического управления материальными ресурсами (рис.1), в соответствии с которым предлагается на уровне стратегического планирования материальных ресурсов разрабатывать программу повышения эффективности использования материальных ресурсов, вынося вопросы планирования ресурсосбережения за рамки конструкторско-технологических компетенций.

3. Разработана модель стратегического управления повышением эффективности использования материальных ресурсов на промышленных предприятиях, предусматривающая планово-организационный и контрольно-оценочный блоки. Модель представляет собой алгоритм последовательно реализуемых действий с указанием этапов по достижению стратегических целей в сфере ресурсосбережения. Модель представлена как составляющая деловой стратегии предприятия, нацеленной на лидерство по издержкам, и может быть запущена в рамках системы, позволяющей достигнуть стратегических конкурентных целей (рис.2).

В соответствии с предложенной моделью стратегического управления ресурсосбережением на промышленном предприятии предусматривается реализация трех этапов:

- планирование ресурсосбережения;
- организация выполнения ресурсосберегающих мероприятий;
- контроль и оценка работ по ресурсосбережению.

На этапе планирования определяются области деятельности предприятия, в которых будут реализовываться ресурсосберегающие мероприятия, формируется система показателей и критерии оценки работ в сфере ресурсосбережения. Конечным результатом этапа планирования является разработка программы повышения эффективности использования материальных ресурсов (рис.3).

Для координации работ организуются центры управления ресурсосбережением (рис.4), координирующие всю деятельность в этом направлении, проводится анализ текущего состояния предприятия, на основе которого ставятся цели в сфере ресурсосбережения.

Координационный центр по ресурсосбережению организует реализацию программы повышения эффективности использования материальных ресурсов (сокращение потерь материальных ресурсов и сокращение расхода материальных ресурсов). Отличие потерь от расхода состоит в том, что в первом случае материальные ресурсы фактически не преобразуются в готовую продукцию, но переносят на нее свою стоимость.

На этапе контроля и оценки производится корректировка выполнения программы повышения эффективности использования материальных ресурсов, если достигнутые результаты не удовлетворяют руководство предприятия.

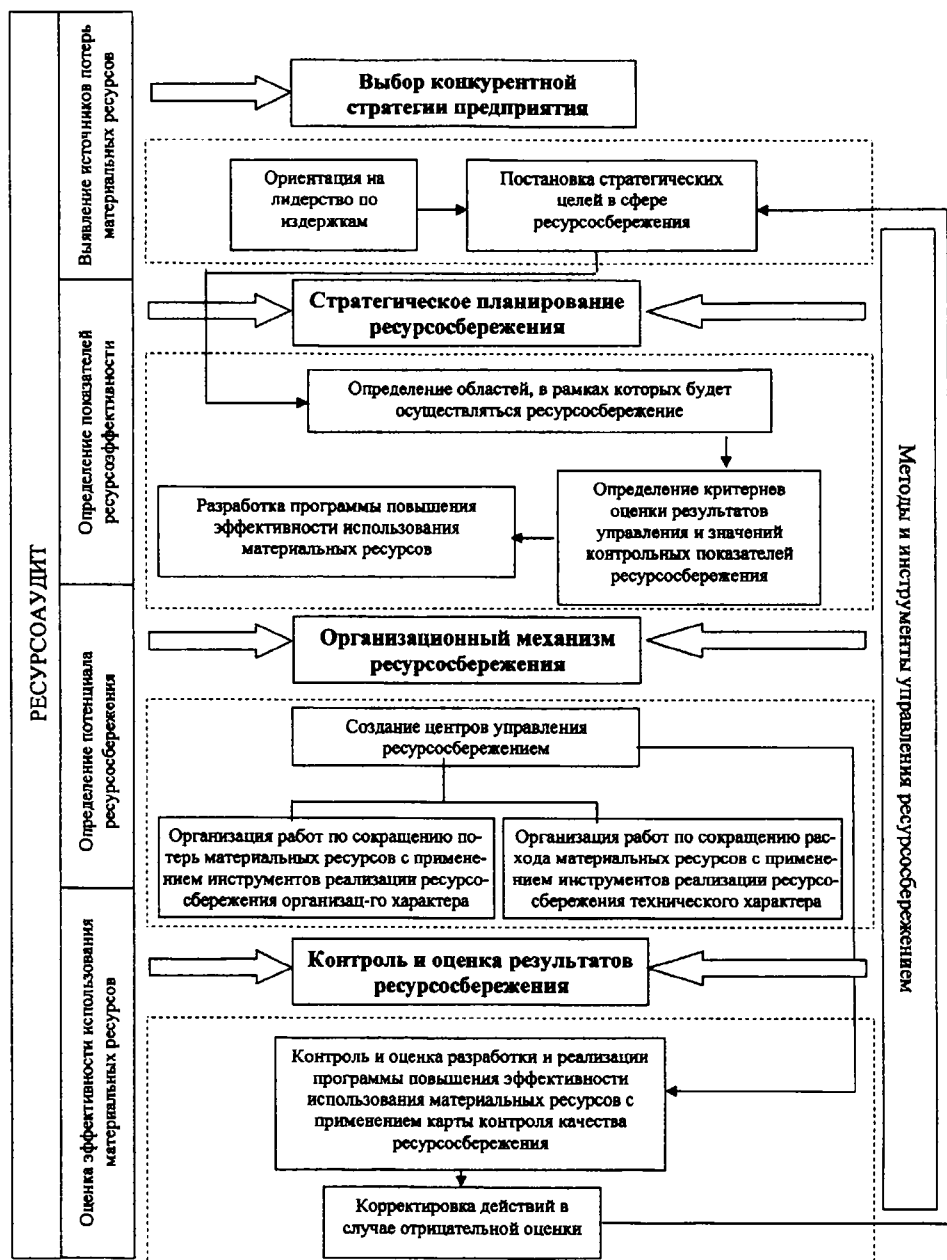


Рис. 2. Модель стратегического управления повышением эффективности использования материальных ресурсов на предприятии в рамках стратегии лидерства по издержкам



Рис. 3. Алгоритм разработки программы повышения эффективности использования материальных ресурсов

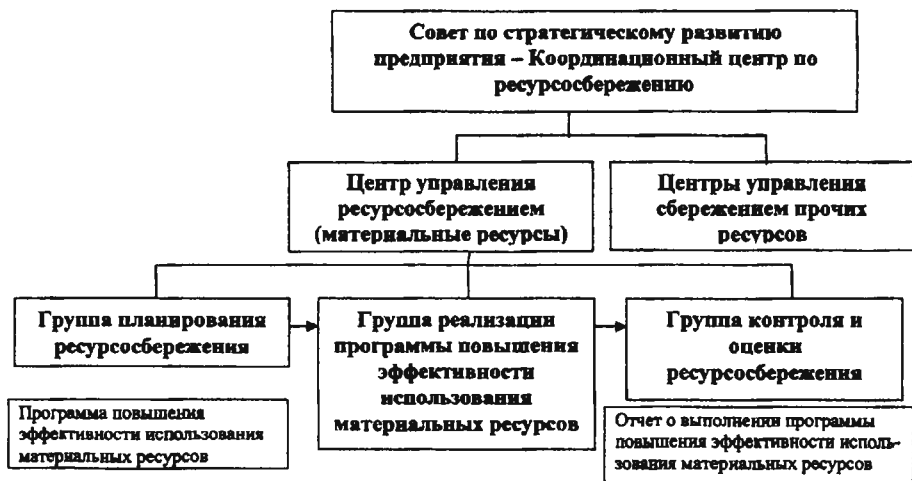


Рисунок 4. Структура управления ресурсосбережением на предприятии

Эффективность управления ресурсосбережением зависит от обязательств, взятых на себя на всех уровнях и всеми подразделениями организации, особенно высшим руководством. Такого рода система управления дает организации возможность устанавливать процедуры (и оценивать их эффективность) с тем, чтобы сформулировать стратегию ресурсосбережения и целевые показатели, добиться соответствия этой стратегии и целевых

показателей, и продемонстрировать это соответствие другим. Цель построения модели стратегического управления ресурсосбережением заключается в том, чтобы поддержать меры по ресурсосбережению при сохранении баланса с экономическими потребностями организации.

4. Обоснована возможность снижения ситуационных потерь материальных ресурсов посредством использования стратегического инструментария в управлении ресурсосбережением. Под ситуационными потерями материальных ресурсов автором понимается повышенный по сравнению с предусмотренным конструкторско-технологической документацией и нормативной документацией расход материальных ресурсов в процессе производства вследствие непредвиденных обстоятельств. Предложен алгоритм управления ситуационными потерями материальных ресурсов на промышленном предприятии, представляющий собой последовательность действий по исследованию рисков возможных ситуационных потерь материальных ресурсов, их оценке, разработке и реализации решений, направленных на минимизацию и устранение рисков ситуационных потерь материальных ресурсов.

В большинстве случаев потери материальных ресурсов в процессе производства носят ситуационный характер, так как образуются в результате аварий, внезапного выхода из строя оборудования, неадекватных действий персонала и т.д. В результате образуются так называемые ситуационные издержки, предвидеть которые можно только с определенной степенью вероятности исходя из риска возможного возникновения того или иного события, которое приведет к потерям.

Причинно-следственную связь между ситуационными издержками и потерями можно установить следующим образом – при определенных обстоятельствах (например, износ самой слабой составной части оборудования) появляется необходимость в дополнительных материальных затратах.

Особенностью ситуационных издержек является то, что они могут быть как следствием форс-мажорных обстоятельств, так и системных ошибок в управлении ресурсами. Так, например поломка оборудования может возникнуть из-за брака производителя этого оборудования или в случае других непредвиденных обстоятельств. В то же время постоянный перерасход топлива на транспорте или излишняя энергоемкость производства могут быть следствием слабого контроля или результатом неэффективных управленческих решений.

Ситуационные издержки и связанные с ними потери оказывают не менее существенное влияние на общий результат работы предприятия, чем переменные и постоянные издержки. Это связано с тем, что расходы на ремонт и устранение аварий повышают переменные издержки, а потери при простоях оборудования повышают постоянные.

Снижение отрицательного эффекта от возникновения ситуационных издержек может быть достигнуто путем проработки как можно большего числа возможных вариантов при разработке стратегии ресурсосбережения.

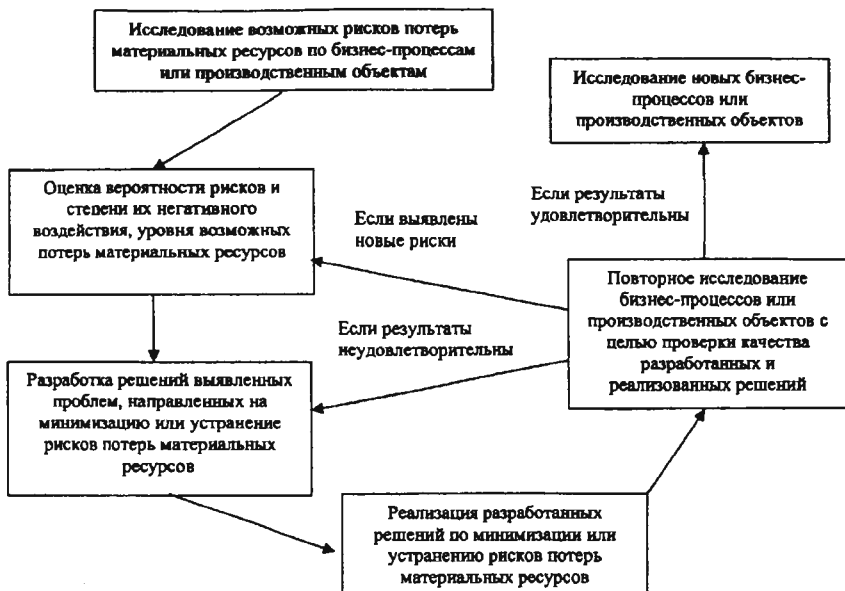


Рис. 5. Процесс управления ситуационными издержками, обуславливающими увеличение расхода и потерь материальных ресурсов

Стратегия ресурсосбережения определяет управленческие решения по следующим вопросам:

- определение потребности в материальных ресурсах – определение структуры (перечень и состав) необходимых и достаточных стратегических ресурсов;
- маркетинг ресурсов (исследование рынка поставщиков и их описание);
- измерение и оценка материальных ресурсов – сколько материальных ресурсов необходимо для стратегических объемов, географии деятельности;
- определение источников ресурсов;
- установление способов привлечения материальных ресурсов;
- определение стоимости материальных ресурсов;
- параметры хранения материальных ресурсов (в том числе, объемы материальных ресурсов, находящихся в качестве страхового запаса на территории предприятия);
- организация внутризаводского движения материалов, полуфабрикатов и комплекующих между производственными подразделениями;
- использование материальных ресурсов в процессе производства.

Таким образом, использование стратегического инструментария в управлении ресурсосбережением позволяет снизить ситуационные издержки, обуславливающие увеличение расхода и потерь материальных ресурсов.

5. Предложен картографический метод управления ресурсосбережением на основе системы показателей эффективности ресурсосбережения. В основе картографического метода контроля в рамках механизма управления ресурсосбережением лежит разработка предложенной автором развернутой карты ресурсосберегающих мероприятий с указанием ответственных руководителей и специалистов-исполнителей, сроков реализации и плановых показателей эффективности использования материальных ресурсов.

Система оценки эффективности управления, в том числе в области ресурсосбережения, имеет немаловажное значение для контроля результатов деятельности и использования корректирующих мер. Также система показателей эффективности управления ресурсосбережением позволяет построить рациональную систему мотивации специалистов и руководителей, задействованных в работе системы управления ресурсосбережением.

Система показателей эффективности управления ресурсосбережением охватывает все блоки производственной деятельности предприятия, что позволяет дать численную оценку при составлении планов работ и мероприятий и результатам выполненной работы. При использовании системы показателей целеполагание в области ресурсосбережения отвечает таким требованиям постановки задач, как срочность и измеримость. При этом численная оценка показателей позволяет дать более точную оценку выполнимости задач, а на основе прогноза результата оценить целесообразность поставленных задач.

После проведения ресурсаудита, когда уже выявлены недостатки и потенциальные возможности оптимизации бизнес-процессов, направленные на сокращение расхода и потерь материальных ресурсов, разрабатывается программа повышения эффективности использования материальных ресурсов. Наряду с разработкой плана мероприятий, в рамках которых должны быть достигнуты определенные цели управления ресурсосбережением, следует дать количественную оценку целевым показателям в области ресурсосбережения. Для этого предлагается использование такого инструмента, как система показателей эффективности ресурсосбережения. Для построения системы показателей, оценивающих эффективность ресурсосбережения на предприятии, необходимо определить источники потерь (по блокам управленческой производственной деятельностью предприятия) и дать им количественную оценку, то есть зафиксировать текущий уровень потерь по каждому из блоков, а также определить перечень мероприятий, благодаря которым уровень потерь снизится.

После того, как разработана программа повышения эффективности использования материальных ресурсов, необходимо определить ответственных за его реализацию и ответственных за контроль исполнения плана. Именно на данном этапе следует определить показатели ресурсосбережения и их количественные характеристики для того, чтобы на основе плана ресурсосберегающих мероприятий сделать расчет целевых значений этих показателей. Показатели эффективности ресурсосбережения могут полностью или частично совпадать с перечнем возможных источников потерь в процессе

производственной деятельности предприятия по блокам управления. При этом вся система показателей также может быть разделена на блоки. Ответственность за исполнение плана по достижению значений намеченных показателей несут руководители по направлениям производственной деятельности предприятия, а также их подчиненные, ответственные за отдельные функциональные группы вопросов. В общем виде система показателей эффективности управления ресурсосбережением на предприятии может быть представлена в виде таблицы, в которой помимо самих показателей будут указаны текущие и плановые значения показателей, мероприятия, за счет которых планируется достигнуть плановых значений, а также ответственные лица и сроки исполнения плана по показателям. При этом нужно разделять ответственных за реализацию мероприятий и ответственных за достижение необходимых значений качественных показателей управления ресурсосбережением. Сама по себе реализация плановых ресурсосберегающих мероприятий является только подспорьем для достижения определенных целей. Это процесс создания некоего базового уровня для повышения эффективности ресурсосбережения. Кроме того наличие и требование к проведению набора ресурсосберегающих мероприятий предполагает определенный уровень затрат на их реализацию. А значит в процессе расчета плановых значений показателей эффективности ресурсосбережения необходимо сопоставить затраты, которые понесет предприятие для достижения требуемых значений, и выгоды. Это также может быть отражено в таблице с показателями.

Немаловажным моментом в системе показателей эффективности ресурсосбережения является функция контроля исполнения программы повышения эффективности использования материальных ресурсов, а также учетно-аналитическая функция, предполагающая фиксацию промежуточных и окончательных итогов работы в рамках системы показателей. Функция контроля должна принадлежать координационному центру, в который должны входить все топ-менеджеры предприятия, связанные с внедрением и работой в системе показателей эффективности управления ресурсосбережением. Учетно-аналитическая функция может быть возложена на отдел внутреннего аудита (или его аналог), либо на службу Главного экономиста.

Система показателей эффективности ресурсосбережения может рассматриваться как составная часть общефирменной системы показателей эффективности деятельности предприятия. Это связано с тем, что некоторые мероприятия, запланированные с целью достижения определенных значений показателей эффективности ресурсосбережения, могут влиять и на значения других показателей деятельности предприятия. А значит, расчетная выгода от них может быть намного большей, чем если брать во внимание только область управления ресурсосбережением. Сама же система показателей, независимо от масштаба охвата (управление ресурсосбережением или всеми производственными процессами) является инструментом повышения качества управления на всех уровнях и позволяет более точно оценить качество бизнес-процессов.

На основе показателей Системы формируется карта управления ресурсосбережением, представляющая документально оформленный план

реализации ресурсосберегающих мероприятий с указанием ответственных за их исполнение, целевых показателей, а также сроков исполнения (табл. 3).

Для контроля достигнутых результатов руководству предприятия необходимо иметь в своем распоряжении дополнительный инструмент, который мог бы позволить дать объективную оценку проделанной работе. По аналогии с такими аналитическими инструментами, как Система сбалансированных показателей и Ключевые показатели эффективности, может быть разработана Карта контроля качества управления ресурсосбережением, демонстрирующая эффективность управления ресурсосбережением. Контрольные показатели в этой карте берутся из системы показателей эффективности ресурсосбережения.

6. Обоснована необходимость проведения ресурсаудита для оценки ресурсосберегающего потенциала предприятия. Особенностью ресурсаудита является то, что объектом его исследования являются все материальные ресурсы предприятия, которые подвергаются оценке на всех стадиях их использования. Ресурсаудит рассматривается как процедура оценки эффективности использования материальных ресурсов в процессе производства, проводимую промышленным предприятием. В отличие от энергоаудита, направленного на оценку энергоресурсов предприятий, ресурсаудит охватывает оценку материальных ресурсов, используемых в процессе производства продукции и выявление ресурсосберегающего потенциала предприятия, организация использования которого может осуществляться в рамках стратегического управления ресурсосбережением.

Перед постановкой целей в области ресурсосбережения, как и перед целеполаганием в любой другой области, необходимо провести анализ текущего состояния предприятия на предмет наличия возможности сократить затраты на производственные операции и сопутствующие производству процессы.

Суть ресурсаудита состоит в анализе и оценке текущей деятельности предприятия с позиции использования материальных ресурсов. В проведенном исследовании обосновано, что ресурсаудит предполагает:

- выявление источников нерациональных ресурсозатрат и неоправданных потерь ресурсов;
- определение показателей ресурсоэффективности;
- оценку ресурсосберегающего потенциала предприятия;
- разработка целевой комплексной программы ресурсосбережения.

В отличие от энергоаудита, ресурсаудит является добровольным для всех предприятий и преследует цель исключительно выявить недостатки в системе управления материальными ресурсами.

Для достижения целей ресурсаудита предлагается создавать постоянно действующую рабочую группу, состоящую из специалистов различных направлений (управление качеством, управление производством, технология и конструкторское обеспечение и другие). Работа такой группы должна состоять из нескольких этапов: определение объекта исследования, непосредственно исследование и фиксация текущего состояния объекта, обсуждение результатов исследования внутри группы и предложения по усовершенствованию

Таблица 3. Карта управления ресурсосбережением на основе системы показателей эффективности использования материальных ресурсов

Показатель	Текущее значение показателя	Плановое значение показателя	Мероприятия	Ответственный за исполнение мероприятия	Срок исполнения мероприятия	Ответственный за показатель руководитель высшего звена	Ответственный за показатель руководитель функциональной службы	Плановые/фактические затраты, связанные с достижением планового значения показателя, руб	Плановый/фактический эффект, связанный с достижением планового значения показателя, руб
Блок "Конструкторско-технологическое обеспечение"									
Сокращение расхода материальных ресурсов от внедренных конструкторских новшеств в производство продукции (в т.ч., изменения конструкции изделий и замена исходных материалов), руб			Создание рабочих групп по сокращению материалоемкости производства продукции	Технический директор, Директор по производству		Технический директор, Директор по производству	Главный конструктор, Главный технолог, начальники производственных цехов		
Сокращение расхода материальных ресурсов от внедренных технологических новшеств в процесс производства продукции, руб									
Производство неликвидной продукции вследствие задержки выпуска конструкторско-технологической документации и ошибок в чертежах на рубль выпущенной продукции, руб			Создание рабочих групп по вопросам создания новой продукции и модернизации запущенной в производство продукции с целью ускорения выпуска конструкторско-технологической документации и повышения ее качества	Технический директор		Технический директор, Директор по производству	Главный конструктор, Главный технолог, начальники производственных цехов		
Стоимость работ по доработке продукции вследствие задержки выпуска конструкторско-технологической документации и ошибок в чертежах на рубль выпущенной продукции, руб									

Показатель	Текущее значение показателя	Плановое значение показателя	Мероприятия	Ответственный за исполнение мероприятия	Срок исполнения мероприятия	Ответственный за показатель руководител высшего звена	Ответственный за показатель функциональной службы	Плановые/фактические затраты, связанные с достижением планового значения показателя, руб	Плановый/фактический эффект, связанный с достижением планового значения показателя, руб
Блок "Производство"									
Динамика расхода основных материалов и комплектующих на единицу продукции			Разработка более эффективной технологии производства и оптимизация конструкции продукции	Главный технолог и главный конструктор		Директор по производству	Главный технолог и главный конструктор		
Динамика расхода вспомогательных материалов и комплектующих на единицу продукции									
Динамика расхода энергоресурсов на единицу продукции									
Брак продукции в результате действий рабочих, руб			Повышение квалификации рабочих	Начальник отдела по управлению персоналом		Директор по производству	Начальники производственных цехов		
			Система мотивации рабочих						
Брак продукции в результате неполадок оборудования и некачественной оснастки, руб			Модернизация парка оборудования	Технический директор		Технический директор	Начальник ремонтно-механического управления		
Стоимость внеплановых ремонтов оборудования на рубль выпущенной продукции, руб			Повышение эффективности обслуживания оборудования						
Потери энергии на рубль выпущенной продукции, руб			Применение энергосберегающих технологий в обеспечении энергией производства				Главный энергетик		
Брак продукции в результате некачественного исходного материала или заготовок, руб			Усиление входного контроля	Директор по качеству		Директор по качеству	Начальник отдела управления качеством		
			Совместная работа по контролю качества продукции с поставщиками						
Стоимость работ по гарантийным обязательствам на рубль выпущенной продукции, руб			Повышение качества внутривародской приемки готовой продукции						

процессов внутри объекта, организация и контроль реализации мероприятий по совершенствованию процессов. В общем виде процесс проведения ресурсаудита промышленного предприятия предложено разбить на несколько этапов.

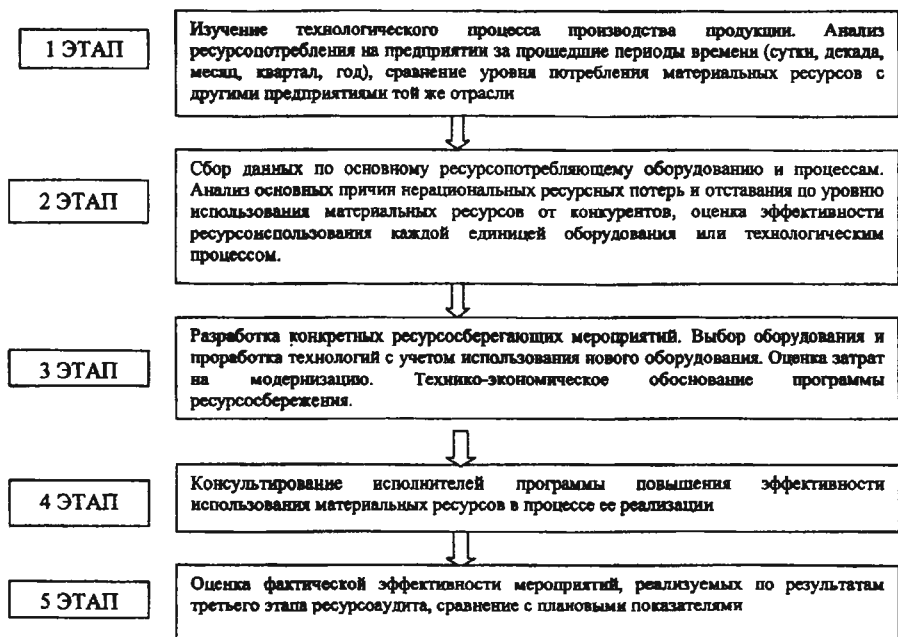


Рис. 5. Этапы ресурсаудита на промышленном предприятии

В процессе ресурсаудита рассматриваются факторы, которые влияют на себестоимость продукции. Этот процесс предназначен для определения наиболее важных аспектов ресурсосбережения, связанных с производственной деятельностью предприятия, его продукцией, и в то же время он не предназначен для того, чтобы давать оценку жизненного цикла продукции. Предприятиям не надо в рамках ресурсаудита оценивать входные данные по каждому изделию, компоненту или сырью. Они могут выбрать отдельные категории видов деятельности или продукции для идентификации только тех аспектов, которые с наибольшей вероятностью окажут наиболее существенное воздействие.

По результатам исследования сделан вывод о том, что рациональное использование ресурсосберегающего потенциала предприятия возможно только при формировании интегрированной структуры управления материальными ресурсами.

Исследование показало, что в производственной практике сбережение материальных ресурсов может проявляться в различных формах, зависящих от типа производства, уровня автоматизации и механизации производственных процессов и других факторов. В связи с этим

значительное внимание должно уделяться повышению уровня выпуска готовой продукции на единицу материальных ресурсов, уменьшению норм расхода материальных ресурсов на единицу продукции, сокращению отходов и потерь материальных ресурсов, совершенствованию системы мотивации сотрудников на улучшение использования материальных ресурсов.

Основные положения диссертации изложены в публикациях автора:

Статьи в периодических научных изданиях, рекомендуемых ВАК:

1. Мартынов Р.С. Методы управления ресурсосбережением на промышленном предприятии// Вестник Саратовского социально-экономического университета. – 2010. №5 (34), С. 94-97, (0,4 п.л.).

2. Мартынов Р.С. Сокращение времени переналадки оборудования как фактор повышения эффективности использования материальных ресурсов на предприятии// Вестник Саратовского социально-экономического университета. – 2011. №4 (38), С.87-90, (0,5 п.л.).

3. Мартынов Р.С. Ресурсоаудит как инструмент повышения эффективности системы управления материальными ресурсами на промышленном предприятии// Вестник Саратовского социально-экономического университета. – 2012. №5 (44), С. 127-130, (0,4 п.л.).

Статьи и тезисы докладов в других изданиях:

1. Мартынов Р.С. Управление ресурсосбережением на промышленном предприятии// Сборник научных трудов «Теория и практика экономики и управления современной организацией». Саратов. ООО ИЦ «Наука». – 2010., С.104-109, (0,5 п.л.).

2. Мартынов Р.С. Пути совершенствования системы управления ресурсосбережением на промышленном предприятии// Материалы II Международной (заочной) научно-практической конференции «Интеграция науки и практики как механизм эффективного развития современного общества» (декабрь 2011), Москва. Издательство «Спецкнига». – 2012., С.92-98, (0,4 п.л.).

3. Мартынов Р.С. Оценка эффективности ресурсосбережения на промышленном предприятии// Сборник материалов VIII международной (заочной) научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики современной России» (28 января 2012), Йошкар-Ола. ИЦ «Коллоквиум». – 2012., С.64-70, (0,325 п.л.).

4. Мартынов Р.С. Картирование потока создания ценности на промышленном предприятии// Наука и общество. – 2012. №3 (6), С.62-67, (0,325 п.л.).

5. Мартынов Р.С. Управление материальными ресурсами в зависимости от подхода к производственной стратегии предприятия// Международная научно-практическая конференция «Тенденции развития современного общества: пути преодоления экономического кризиса». Саратов: Изд. цент СГСЭУ, 2012. (0,15 п.л.).

Мартынов Роман Сергеевич

**Развитие стратегического управления ресурсосбережением
на промышленном предприятии**

Автореферат

Подписано в печать *10.01.13*

Бумага типогр. №1

Печать офсетная

Заказ 2

Формат 60х84 1/16

Гарнитура «Таймс»

Уч. – изд. Л. 2,3

Тираж 100 экз.

Издательский центр

Саратовского государственного социально-экономического университета

410003, г. Саратов, ул. Радищева, 89. СГСЭУ.

102